

Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Bacharelado em Ciências Contábeis

BRUNO AURELIANO MOREIRA MARQUES

CONTABILIDADE GERENCIAL

Uma visão dos discentes da Universidade de Brasília sobre a usabilidade das informações geradas para tomada de decisão.

Brasília, DF  
2014

Professor Doutor Ivan Marques de Toledo Camargo  
Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Mauro Luiz Rabelo  
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor Jaime Martins de Santana  
Decano de Pesquisa e Pós-graduação

Professor Doutor Roberto de Góes Ellery Júnior  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Professor Doutor José Antônio de França  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor Rodrigo de Souza Gonçalves  
Coordenador Geral do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de  
Pós-graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB e UFRN

Professora Mestre Rosane Maria Pio da Silva  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - diurno

Professor Doutor Bruno Vinícius Ramos Fernandes  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - noturno

Bruno Aureliano Moreira Marques

## CONTABILIDADE GERENCIAL

Uma visão dos discentes da Universidade de Brasília sobre a usabilidade das informações geradas para tomada de decisão.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:  
Prof. Mestre Wagner Rodrigues dos Santos

Linha de pesquisa:  
Contabilidade para Tomada de Decisão

Área:  
Custos e controladoria

Brasília, DF  
2014

MARQUES, Bruno Aureliano Moreira.

CONTABILIDADE GERENCIAL: Uma visão dos discentes da Universidade de Brasília sobre a usabilidade das informações geradas para tomada de decisão. Bruno Aureliano Moreira Marques - Brasília, 2014. Quant.27 p.

Orientador(a): Prof. Mestre Wagner Rodrigues dos Santos.

Trabalho de Conclusão de curso (Artigo - Graduação) – Universidade de Brasília, 2º Semestre de 2014.

Bibliografia.

1. Contabilidade Gerencial; 2. Gestão Empresarial; 3. Custos; 4. Sistemas de Informações Gerenciais; 5. Tomada de Decisão.I. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília.

A meus pais, pelo esforço de fazerem de mim o que sou.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado forças para terminar o trabalho.

À minha família pelo apoio incondicional e incentivo durante todos esses anos de vida.

À minha namorada que compartilhou comigo esse momento e foi muito paciente em minhas ausências.

A todos os meus professores pelos ensinamentos transmitidos durante esses anos.

Ao meu orientador, Prof. Wagner Rodrigues dos Santos, pela excelente didática nas aulas a que tive o prazer de assistir e principalmente na orientação desse trabalho.

Aqueles que, direta ou indiretamente, ajudaram na realização desse trabalho.

*“A satisfação está no esforço e não apenas na realização final.”*

**Mahatma Gandhi**

## CONTABILIDADE GERENCIAL

Uma visão dos discentes da Universidade de Brasília sobre a usabilidade das informações geradas para tomada de decisão.

### RESUMO

O presente trabalho visa analisar a visão dos alunos da Universidade de Brasília (UnB) sobre a importância e a utilização das informações da Contabilidade Gerencial no auxílio da tomada de decisão, planejamento e controle dos gestores nas empresas comerciais, industriais e prestadora de serviços. Para elaboração do trabalho foi efetuada pesquisa em livros, periódicos e artigos científicos que norteiam a utilização de sistemas de informações gerenciais. A seguir aplicou-se um questionário aos alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE) da UnB com questões sobre a usabilidade das informações geradas pela contabilidade gerencial para as empresas, bem como verificar o nível de reconhecimento dessas práticas para a melhoria da gestão empresarial. Os resultados encontrados demonstram que os alunos se preocupam com as informações geradas pela Contabilidade Gerencial demonstrando sua importância para a tomada de decisões para as empresas e que aplicariam tais análises em suas próprias empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade Gerencial; Gestão Empresarial; Custos; Sistemas de Informações Gerenciais; Tomada de Decisão.

### 1. INTRODUÇÃO

Todo o processo de desenvolvimento da Contabilidade Gerencial vem gerando informações úteis aos gestores, ou seja, todos os envolvidos e que de uma forma e outra trabalham no meio organizacional.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007), a contabilidade gerencial é importante nas empresas, porque é essa prática que vai oferecer informações que serão utilizadas pelo gestores e assim irão dar suporte nas funções administrativas. A contabilidade gerencial é encarregada de coletar e analisar os dados e assim os retira para que auxiliem na tomada de decisões de uma empresa.

Para Iudícibus (2006), o público-alvo da contabilidade gerencial são os administradores das empresas, sendo seu objetivo fornecer informações para a tomada de decisões. Para gerar informações a contabilidade gerencial se baseia em fatos passados e



presente com a visão de orientar, os administradores para tomar melhores decisões para o futuro.

A não continuidade das atividades de uma empresa, pode estar associado a uma má gestão empresarial, que de alguma forma está ligado à contabilidade gerencial. Logo, sem as informações geradas pela contabilidade gerencial torna-se mais difícil alcançar os objetivos pretendidos.

O objetivo geral desse trabalho é analisar a importância e utilização da Contabilidade Gerencial como instrumento de geração de informações para auxiliar os gestores das organizações no planejamento, controle e tomada de decisões. Nesse aspecto o estudo buscou analisar e abordar a importância da contabilidade gerencial como instrumento eficiente de geração de informações internas para os administradores das organizações, identificar quais são as ferramentas que podem ser utilizadas pelos os gestores de negócios e, determinar qual a visão dos alunos da Universidade de Brasília sobre a usabilidade destas informações para os tomadores de decisão.

No desenvolvimento dos pontos traçados e, na análise de cada um deles, pretendeu-se responder a seguinte indagação: Qual a visão que os alunos da UnB têm sobre a Contabilidade Gerencial como instrumento para auxiliar a tomada de decisão e sua utilização pelos gestores nas empresas?

A metodologia usada para realização do trabalho, quanto aos fins, foi descritiva e explicativa, utilizando-se pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Contabilidade Gerencial versus Contabilidade Financeira**

Muitos autores diferenciam a Contabilidade Gerencial da Contabilidade Financeira, mas todos partem de uma mesma premissa, a contabilidade. A contabilidade em uma das suas definições é apresentada por Garrison, Noreen e Brewer (2007) pelo registro, estimação, organização e sintetização dos dados financeiros e operacionais de uma empresa. Para Ribeiro (2003) “a contabilidade é uma ciência que possibilita, por meio de suas técnicas, o controle permanente do patrimônio das empresas”.

Segundo Marion (2008) a Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Ela coleta todos os dados econômicos, mensura, registra e sumariza os dados em forma de relatórios, que contribuem para a tomada de decisões.

Segundo Iudícibus (2006), “a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc. Alterando e adaptando de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

Não é fácil diferenciar a contabilidade gerencial da financeira, saber onde uma começa e onde a outra termina. Certas demonstrações como balanço patrimonial, demonstração de resultado, demonstrações de capital de giro líquido, não podem ser consideradas apenas instrumentos da contabilidade financeira por servirem principalmente usuários externos. Essas peças contábeis são importantes, pelo menos como ponto de partida, para os administradores usarem suas informações na contabilidade gerencial. Servem para a gerência ter um indicador de desempenho da empresa e assim identificar um modelo de previsões da administração. A análise financeira desses instrumentos contábeis pode servir, por exemplo, para os fornecedores e financiadores avaliarem a segurança de retorno dos investimentos e, na sua análise gerencial, pode proporcionar uma avaliação da tendência da empresa sobre a tomada de empréstimos e financiamentos. Portanto seria o uso da mesma informação só que com ênfases diferenciadas.

Martins (2010) afirma que a contabilidade e todos os procedimentos contábeis e financeiros ligados a orçamento e planejamento empresarial recaem no campo da contabilidade gerencial. O autor ressalta que para tomarem decisões, os administradores requerem informações contábeis que não serão encontradas facilmente na análise da contabilidade financeira. Portanto necessitam de outras formas de classificação, agregação e refinamento sobre essas análises para que possam ser utilizadas em tais decisões gerenciais.

### *2.1.1 Utilização e Ênfase*

Diferencial importante entre Contabilidade Gerencial e Financeira é a forma de utilização da informação e sua ênfase. A contabilidade gerencial fornece dados que auxiliam na forma de gerir uma organização, enquanto que os dados e informações gerados pela contabilidade financeira são essenciais para que se possam avaliar o desempenho de períodos passados da empresa.

Iudícibus (2006) afirma que a contabilidade gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações no modelo

decisório do administrador e, portanto, para servir como mecanismo de decisão, o administrador se focará principalmente no futuro. Informações do passado e do presente serão utilizadas apenas para poder identificar padrões do que poderá acontecer nos períodos seguintes.

Sendo assim, toda ou qualquer informação que poderá ser utilizada pelo gestor para tomadas de decisões deverá ser considerada e avaliada pela contabilidade gerencial. Relatórios e demonstrações financeiras que são procedimentos da contabilidade financeira, que são análises e visões do passado, são válidos tanto para usuários externos quanto para os internos. Tais informações serão úteis para estudo, preparação e planejamento de dados do futuro, auxiliando a contabilidade gerencial.

Os contadores gerenciais elaboram uma série de relatórios. Alguns deles dão ênfase ao desempenho de unidades de negócio, outros fornecem informações oportunas e frequentes a respeito de indicadores fundamentais e outros relatórios analíticos são preparados na medida da necessidade e com o fim de estudar problemas específicos. A contabilidade financeira está voltada para a produção de um conjunto limitado de demonstrações financeiras anuais e trimestrais, de forma sintética, exigidas de acordo com os princípios de contabilidade aceitos (Generally Accepted Accounting Principles). Em contrapartida, na contabilidade gerencial são feitos relatórios detalhados por segmentos, para departamentos, produtos, clientes e funcionários de acordo com a exigência de oportunidade e necessidade da informação e não necessariamente precisam ser obedecidos os princípios contábeis aceitos.

Segundo Zdanowicz (2000), as tomadas de decisões de qualquer empresa são feitas a partir de um ciclo de planejamento e controle. Numa forma simples como, elaboração de planos de longo e curto prazo (planejamento), implantação de planos (direção e motivação), mensuração de desempenho (controle), comparação de desempenho efetivo e desempenho planejado (controle). E essa ferramenta é uma das mais utilizada na administração e é por isso que a contabilidade gerencial necessita visar o futuro.

Com essa ênfase, a contabilidade consegue ser bastante útil ao planejamento, por se aproveitar da contabilidade financeira que fornece sínteses de operações financeiras de períodos passados. Esses relatórios auxiliam de forma fundamental para criar novas expectativas dos próximos acontecimentos. Garrison, Noreen e Brewer (2007) alertam que planejar não é simplesmente estudar o passado e esperar que aconteça de novo. Constantemente ocorrem mudanças no mercado, como alterações de necessidades e condições de competição, sendo assim, para um administrador melhorar seu planejamento, ele precisa se apoiar em estimativas do que acontecerá e menos se espelhar no que aconteceu.

### *2.1.2 Relevância e exigência*

Sobre as áreas contábeis, outro contraste é sua relevância dos dados. Os usuários internos da informação contábil necessitam receber informações relevantes, mesmo que não sejam completamente objetivas, podendo ser passíveis de interpretações. Já na contabilidade financeira são esperados que seus dados sejam objetivos e passíveis de verificação.

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007), relevância quer dizer apropriada para o problema que está sendo examinado. Na contabilidade gerencial, o sistema de informação precisa ser flexível o bastante, a ponto de fornecer dados relevantes a qualquer decisão específica.

A coleta de dados e geração de informações demanda tempo e dinheiro e portanto, quanto mais precisas, mais se gasta e mais demorada é sua elaboração. Em relatórios externos são exigidos que suas informações sejam precisas por conta de princípios contábeis, para os administradores, é preferível que seja feita uma estimativa rápida, e que os custos com a coleta de dados não superem os benefícios esperados do uso da informação. Além de não exigir uma ênfase na precisão quanto a contabilidade financeira, a contabilidade gerencial prioriza também utilização de relatórios não monetários, como índice de satisfação de clientes.

A contabilidade é altamente regida sobre regras e princípios, principalmente na sua forma de registro e estimação. As demonstrações que são elaboradas pela contabilidade financeira, e que serão apresentadas a agentes externos da organização, precisam estar de acordo com os princípios contábeis aceitos (GAAP). Quem for utilizar dessa informação precisar estar seguro de que os relatórios seguem um conjunto de normas, regras e costumes, pois essas regras tornam os dados mais confiáveis e verificáveis, reduzindo a possibilidade de fraudes e distorção.

Para elaboração de relatórios que serão utilizados por administradores e usuários internos na tomada de decisões não é necessário tal forma de conduta. Os administradores que criam suas próprias normas em questão da organização e sintetização das demonstrações, pois são dados gerados para uso estritamente interno, sem regulação de agentes externos.

Outra questão que deve ser observada é que a contabilidade gerencial não é obrigatória. A empresa tem liberdade tanto na forma de fazer quanto na opção de fazer. Nenhuma agência reguladora ou fiscalizadora determina o que deve ser feito, como deve ser

feito e se deve ser feito em termos de contabilidade gerencial. Por ser uma área da contabilidade opcional, essas informações, dados, relatórios, demonstrações, só serão elaboradas se forem realmente úteis, relevantes e oportunas. As principais perguntas que devem ser elaboradas são: “deve ser feita?” e “como será feita?”.

No Quadro 1 estão relacionadas as principais diferenças entre a Contabilidade Financeira e Gerencial exposta por vários autores.

**Quadro 01 – Diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial**

Fontes	Elementos de diferenciação entre a Contabilidade Financeira e Gerencial
Anderson, Needles e Cadwell (1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Usuários primários da informação.</li> <li>2) Tipos de sistemas contábeis.</li> <li>3) Restrições de definições.</li> <li>4) Unidades de mensuração.</li> <li>5) Foco da análise.</li> <li>6) Frequência de relatório.</li> <li>7) Grau de confiabilidade da informação gerada.</li> </ol>
Louderback et al. (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diferentes audiências (interna e externa à empresa).</li> <li>2) Foco de classificação (controlabilidade, comportamento e responsabilidade no caso da Contabilidade Gerencial).</li> <li>3) Fontes das informações (no caso da gerencial, não apenas financeiras).</li> <li>4) Usuário específico versus usuário generalizado.</li> <li>5) Foco nas informações passadas e foco nas informações que permitam entender, planejar e prever o futuro.</li> </ol>
Anthony e Welsch (1981)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Estrutura: a Contabilidade Financeira.</li> <li>2) Princípios: GAAP versus os três princípios (relevância, objetividade e viabilidade).</li> <li>3) Inclui informações não-monetárias.</li> <li>4) Diferentes enfoques temporais: passado e futuro.</li> <li>5) Frequência de relatório.</li> <li>6) Diferentes enfoques na precisão.</li> <li>7) Fim em si mesmo ou não.</li> </ol>
Hansen e Mowen (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Regras específicas versus gerais.</li> </ol>
Horngren, Foster e Datar (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Princípios norteadores.</li> <li>2) Diferentes ênfases no futuro e no passado.</li> <li>3) Diferentes interesses sobre o comportamento.</li> </ol>
Horngren, Sundem e Stratton (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Usuários primários.</li> <li>2) Liberdade de escolha.</li> <li>3) Implicações comportamentais.</li> <li>4) Enfoque de tempo.</li> <li>5) Horizonte de tempo.</li> <li>6) Relatórios.</li> <li>7) Delineamento de atividades</li> </ol>

Fonte: AGUIAR, GUERREIRO & FREZATTI (2007, p.13)

### *2.1.3 Características do “Contador Gerencial”*

Iudícibus (2006) define que o papel do “contador gerencial”, ou seja, o contador com mentalidade gerencial é a de manusear, utilizar e apresentar dados espalhados pela contabilidade financeira, de custos e outras informações e conhecimentos para suprir a administração no seu processo de decisões gerenciais.

Um contador de custos se limitaria apenas ao custeio de valores propriamente dito, e a inclusão de seus valores e variações nas demonstrações de resultado. O contador gerencial vai utilizar esses dados para dar início a uma investigação e análise e uma possível previsão de futuros valores e variações.

Iudícibus (2006) destaca que a maioria dos gerentes não tem o domínio amplo contábil, portanto não se entusiasmará com certas expressões ou certos demonstrativos. A contabilidade gerencial assume então o papel de auxiliar o administrador na interpretação de dados contábeis do passado para que este consiga refletir sobre e planejar decisões futuras. A contabilidade gerencial extrai informações dos relatórios financeiros e as repassa de forma mais simples e resumidas para a administração.

## **2.2 Relações entre Custo, Volume e Lucro**

Segundo Iudícibus (2006), é de grande relevância, para todos os níveis de gerência, ter um bom aproveitamento de noções de custos, pois isto ajuda os tomadores de decisão a entender as relações entre vários aspectos operacionais e que são utilizados na análise Custo-Volume-Lucro (CVL) como: preços de produtos, custos variáveis e fixos, nível de atividades e compostos de produtos vendidos. Essa análise fornece a gerência informações quais produtos e serviços devem ser oferecidos, que política de preços devem ser adotadas, que estratégia de alavancagem de vendas devem ser implementadas, e qual deve ser a estrutura básica de custos.

Vários aspectos são apontados por Garrison, Noreen e Brewer (2007) quanto a análise da relação CVL, dentre eles são destacados: a definição da margem de contribuição e análise do impacto do mix de vendas/produção sobre a margem de contribuição e sobre o ponto de equilíbrio. Para que todas informações sejam úteis precisam ser precisas, atualizadas, rápidas e relevantes.

### 2.2.1 Demonstração de resultado

A Demonstração de Resultado (DRE) no formato de contribuição é apresentada por Garrison, Noreen e Brewer (2007) para verificar o comportamento dos custos, isto é, variável ou fixo, e não de acordo com as suas determinadas funções, de produção, administração ou venda como é evidenciado pela Demonstração de Resultado financeira. A Demonstração de Resultado no formato de contribuição destaca a Margem de contribuição antes das despesas fixas quando que a demonstração no formato financeira mostra todas as deduções operacionais e financeiras.

**Quadro 02 – Modelo da Demonstração de Resultado no formato de contribuição**

<b>DRE no formato de contribuição</b>
Vendas
(-) Despesas Variáveis
= Margem de Contribuição
(-) Despesas Fixas
= Lucro Operacional Líquido

Fonte: elaboração própria

**Quadro 03 – Modelo da Demonstração de Resultado Financeira**

<b>DRE Financeira</b>
Receita Operacional Bruta
(-) Deduções da Receita Bruta
= Receita Operacional Líquida
(-) Custos das Vendas
= Resultado Operacional Bruto
(-) Despesas Operacionais
(-) Despesas Financeira Liquidas
= Resultado Líquido

Fonte: elaboração própria

Garrison, Noreen e Brewer (2007) destaca que é bastante útil para avaliação do impacto de variações do preço de venda, custo e volume sobre os lucros.

E por se tratar de uma demonstração fornecida pela contabilidade gerencial não se aplicam algumas regras e pode ser tratada de forma total ou unitária, pelo fato de ser uma demonstração de uso interno.

### 2.2.2 *Margem de contribuição*

Segundo Padoveze (2009), a Margem de Contribuição representa o lucro variável, a qual é determinada pela diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto. Ou seja, é o valor remanescente do produto disponível para cobrir as despesas fixas e gerar lucro. O índice de margem de contribuição pode ser utilizado nos cálculos de custo, volume e lucro.

$$\text{Índice MC} = \text{Margem de contribuição} / \text{Vendas}$$

O índice informa qual é a porcentagem de margem de contribuição representada sobre o valor das vendas, sendo assim, esse índice mostra quanto o lucro será afetado por uma variação das vendas.

Assim percebe-se quais produtos deve ter sua venda incentivada, os com margem de contribuição mais elevada.

Se a margem de contribuição não for suficiente para cobrir as despesas fixas haverá prejuízo.

### 2.2.3 *Ponto de Equilíbrio*

O ponto de equilíbrio de uma empresa, segundo Garrison, Norren e Brewer (2007), é alcançado quando o nível de vendas gera um lucro operacional líquido igual a zero.

Padoveze (2009) afirma que o Ponto de equilíbrio evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar ou vender o produto, ou seja, quando o nível das vendas é suficiente para cobrir as despesas totais (despesas variáveis e fixas). Demonstra-se, então, a capacidade mínima que a empresa deve operar para não ter prejuízo, e assim será gerado um valor de lucro de acordo com a margem de contribuição do número de produtos vendidos ou serviços prestados necessários para que se



estabeleça o equilíbrio, pois já terá suprido todas as despesas do período. Após essas verificações é possível prever o impacto de uma variação no volume de vendas sobre o lucro sem que seja necessário elaborar uma série de demonstrações de resultados, para isso a utiliza-se a margem de contribuição acima do ponto de equilíbrio, que representará o lucro previsto para determinado período.

Portanto, se em uma empresa durante algum período não houvesse vendas, o seu prejuízo seria igual aos custos fixos e, a partir de cada unidade vendida, reduziria o prejuízo de acordo com o valor que cada unidade representa para margem de contribuição daquele produto ou serviço. Após alcançado o equilíbrio financeiro, onde o volume de vendas supre os custos fixos, cada unidade vendida aumentaria seu lucro pelo valor da mesma margem de contribuição.

#### *2.2.4 Análise do ponto de equilíbrio*

Na contabilidade e ciências afins, essa questão é estudada também com outras denominações como ponto de ruptura, ponto de nivelamento ou ponto crítico.

Para Iudícibus (2006), muitos gestores reconhecem a análise CVL apenas como a análise do ponto de equilíbrio, porém o ponto de nivelamento é só mais uma ferramenta que o CVL proporciona. Essa análise específica concentra os dados de modo a determinar qual é o ponto crítico entre ter lucro ou ter prejuízo. Com os cálculos é possível saber qual nível de vendas a empresa terá lucro igual a zero em determinado custo, volume e preço.

Garrison, Noreen e Brewer (2007) determina duas formas para se calcular o ponto de equilíbrio: utilizando o Método da Equação ou o Método da Margem de Contribuição. O Método da Equação está ligado a demonstração de resultado, pois esta pode ser definida na forma da seguinte equação:

$$\text{Lucro} = (\text{Vendas} - \text{Custos Variáveis}) - \text{Custos Fixos}$$

E apresentada desta maneira:

$$\text{Vendas} = \text{Custos Variáveis} + \text{Custos fixos} + \text{Lucro}$$

Sendo assim, para encontrar o ponto de equilíbrio o lucro tem que ser igual a zero, dessa forma pode ser calculado da maneira em que as vendas do período se igualem aos

custos variáveis mais os custos fixos, tanto em número de unidades a serem vendidas ou em valor total de vendas.

Garrison, Noreen e Brewer (2007) esclarecem que o Método da Margem de Contribuição é o modo mais resumido do método da equação. O enfoque está associado, evidentemente, a margem de contribuição, ou seja, está relacionada a proporção de cada unidade vendida, gerando um dado volume do produto e que assim contribui para a cobertura dos custos fixos totais. Da mesma forma que o Método da Equação, pode se encontrar o Ponto de Equilíbrio em unidades vendidas. Assim deve se dividir os custos fixos pela margem de contribuição por unidade. Outra maneira é utilizar o índice MC em vez da margem de contribuição por unidade, encontrando o ponto de equilíbrio em valores monetários totais.

Esse cálculo é efetuado considerando empresas com apenas um produto e que todos os produtos produzidos sejam vendidos. Porém o método baseado no índice MC é uma fórmula bastante útil para organizações que possuem um composto de produtos e assim consegue calcular um ponto de equilíbrio único para todas linhas de produção da empresa.

#### *2.2.5 Margem de segurança*

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007), a margem de segurança é o nível que as atividades podem oscilar sem que a empresa sofra prejuízo, ou seja, indica o valor que as receitas podem diminuir até que se equiparem com o ponto de equilíbrio, onde o lucro é zero. Assim sendo, quanto maior a margem de segurança, menor será o risco de não haver equilíbrio entre as receitas e despesas, gerando prejuízo no período. Pode ser expressa em valores monetários ou em quantidade de unidades, ou até mesmo em termos percentuais.

O cálculo é efetuado pela diferença entre o valor das vendas totais previstas ou reais e o valor das vendas no ponto de equilíbrio.

$$\text{Margem de Segurança} = \text{Vendas Totais Previstas} - \text{Vendas no Ponto de equilíbrio}$$

Para determinar em modo percentual, divide esse resultado pelas vendas totais previstas ou reais.

#### *2.2.6 Estrutura de custos e estabilidade de lucro*

Segundo Atkinson et al. (2000), as proporções relativas de custos fixos e custos variáveis afeta diretamente na estabilidade do lucro de uma organização. Um exemplo, de como essa proporcionalidade pode ser alterada é investindo em equipamentos automatizados que acrescentaria ao custo fixo e diminuiria as variáveis como mão de obra. Criando uma estrutura de custos com impacto no lucro e em sua alavancagem operacional.

Padoveze (2009) afirma que sem uma previsão do volume de vendas dos períodos seguintes, não é possível afirmar qual estrutura de custos é mais rentável. Uma empresa com custos fixos maiores do que os custos variáveis, sofrerá maiores impactos nos resultados caso as vendas oscilem para mais ou para menos. Terá lucros altos em momentos de receitas maiores e prejuízos mais fortes em períodos de recessão nos volumes de vendas.

Já os empreendimentos com seus custos variáveis maiores que os custos fixos, usufrui de uma estabilidade e segurança maior. Boa parte de seus custos acompanham suas receitas, em decurso que se diminuam as vendas o custo também sofrerá um decréscimo, assim a empresa não terá um prejuízo tão alto e ficará mais protegida que o outro caso. Porém em anos favoráveis, os seus rendimentos não terão grandes saltos.

### 2.2.7 Alavancagem operacional

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007), alavancagem operacional é uma medida da sensibilidade do lucro operacional líquido a variações percentuais das vendas.

A alavancagem operacional é uma forma de determinar qual o percentual do lucro aumentará se as vendas aumentarem e está relacionada a um dado intervalo de vendas, pois esse fator não é uma constante. Tem seu valor máximo em espaço próximos ao ponto de equilíbrio e diminui conforme o volume de receitas e lucros aumentam.

O grau de alavancagem é definido por Padoveze (2009) como uma forma de medir, em determinado nível da receita de vendas, quanto o lucro será afetado de acordo com uma variação percentual no volume de vendas, sendo calculado com a seguinte fórmula:

$$\text{Grau de Alavancagem Operacional} = \text{Margem de Contribuição} / \text{Lucro Operacional Líquido}$$

Um dos fatores que mais afeta a alavancagem é a estrutura de custos da companhia. Se considerar empresas com receitas iguais, terá uma maior alavancagem a que tiver uma proporção menor nos custos variáveis, assim apresentará uma margem de contribuição elevada gerando uma proporção maior do lucro caso as vendas aumentem.

### *2.2.8 Composto de vendas*

A maioria das empresas tem mais de um produto, várias linhas de produção e um mix de ofertas para o mercado, mas nem todos os produtos são igualmente rentáveis. Dessa maneira o objetivo da empresa é alcançar o composto de vendas que gere um lucro maior, ou seja, tentar atingir uma proporção de venda na qual os produtos mais vendidos apresentem uma margem de contribuição mais alta possível.

Analogamente, alavancar as vendas de produtos de margem inferior pode criar um decréscimo nos lucros da empresa, mesmo que as vendas aumentem. As variações na proporção de vendas devem acompanhar os produtos com margem elevada, assim acarretando em lucros maiores mesmo com vendas menores. Portanto para alcançar metas de equilíbrio e rentabilidade necessita se atingir um determinado nível de vendas, mas também é necessário vender um composto na proporção favorável.

Por se tratar de produtos diferentes, é provável que apresentem preços de venda, custo e margem de contribuição diferenciados, desse modo, encontrar o ponto de equilíbrio se torna mais complexo no caso de empresa que vende mais de um produto, pois tudo dependerá das proporções vendidas de cada um deles.

Considerando o ponto de equilíbrio em análise de dado período, cria-se uma hipótese de que o composto de vendas se mantenha o mesmo para não alterar o equilíbrio. Se houver qualquer modificação no composto, o ponto de equilíbrio irá se alterar, sendo necessário ajustes nos cálculos e análise do CVL.

### *2.2.9 Hipóteses de Análise CVL*

Para Garrison, Norren e Brewer (2007) a análise CVL é primordial para o trabalho de qualquer gestor e a contabilidade gerencial consegue apresentar esse modelo de forma simples, objetivo e preciso. Esses dados determinam como o lucro se comporta devido a certos preços, custos e volumes de vendas, sendo capaz de chegar a respostas como ponto de equilíbrio, margem de contribuição, margem de segurança e grau alavancagem.

Para que tudo isso seja possível nos estudos, é preciso confirmar certas hipóteses. As principais destacadas por Garrison, Noreen e Brewer (2007) são:

- 1) O preço de venda dos produtos é constante, não se altera independentemente do volume de venda.

- 2) Os custos são lineares em todo período relevante de estudo. E podem ser decompostos em elementos fixos (constante) e variáveis (por unidade).
- 3) O composto de vendas é constante para empresas com mais de uma linha de produtos.
- 4) Nas indústrias, os estoques não variam. As unidades vendidas são nas mesmas quantias das unidades produzidas.

## **2.3 Planejamento de Lucro**

As empresas, para alcançar um determinado nível de lucro, precisam elaborar uma série de orçamentos para que seja possível alcançar a meta desejada, ou seja, elaborar um planejamento do lucro. Esses orçamentos precisam formar um plano único criando um orçamento geral, sendo assim uma ferramenta que possa se comunicar com toda a organização sobre os planos da administração. (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2007).

### *2.3.1 Orçamento*

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007), um orçamento é um plano detalhado de aquisição e uso de recursos financeiros e de outros tipos durante um período determinado visando o futuro. O orçamento nas empresas é utilizado, para controlar as atividades da organização, sendo então uma ferramenta útil para alcançar as metas.

Os planos da administração para o futuro próximo, normalmente no período de um ano, podem ser representados pelo Orçamento Geral. Este orçamento é um projeto no qual a empresa fixa objetivos e metas a serem alcançadas, metas específicas das atividades de produção, distribuição, venda e financiamento e também como devem ser executadas essas atividades.

Segundo Atkinson et al. (2000), orçamento pode ser muito bem definido pelo planejamento e controle de despesas. É com essa predisposição de controlar as despesas que o orçamento consegue auxiliar previsões dos resultados operacionais e posições financeiras.

### *2.3.2 Orçamento de Base Zero*

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007), a elaboração de orçamentos tem um enfoque incremental, que se inicia no orçamento do ano anterior, que é utilizado como base, e adiciona ou subtrai informações desse orçamento.

Uma perspectiva alternativa é do Orçamento de Base Zero, no qual o administrador deve elaborar o orçamento com base igual a zero e não igual ao orçamento do período anterior. E deste modo justificar todos os gastos previstos e orçados e não somente os gastos que variaram de um ano para o outro.

Porém o processo orçamentária com base zero tem um custo e um tempo de realização mais elevado do que os enfoques anuais. E com o tempo pode-se tornar mecânica sua elaboração, assim perdendo o propósito de revisões de base zero e os orçamentos voltarem a ser revisados anualmente.

### *2.3.3 Planejamento e Controle*

Para Zdanowicz (2000), administração, planejamento e controle andam lado a lado e frequentemente são confundidos com o mesmo conceito. Os dois termos são bastante diferentes quanto aos seus significados.

O planejamento seria elaborado em primeiro lugar. Chiavenato (2003) relata que o planejamento envolve em estipular metas e objetivos e preparar planos, orçamentos e estratégias para atingir esses objetivos. Logo em seguida vem o controle que, segundo autor, implica nas medidas tomadas pelos gestores para facilitar que as metas fixadas no planejamento sejam alcançadas.

Portanto, para que uma organização tenha um bom sistema orçamentário necessita que se tenha planejamento e controle, um sem o outro não tornará nem um método eficaz.

### *2.3.4 Vantagens do Orçamento*

Por ser uma ferramenta administrativa que possibilita perceber a realidade, avaliar e planejar, e assim podendo racionalizar antes de agir, o orçamento traz vários benefícios. Garrison, Noreen e Brewer (2007) enumeram alguns deles:

- 1) Transmite os planos da administração pelos orçamentos para toda a organização.

- 2) Planeja com evitar gastos e tempo com emergências e conflitos frequentes ou até mesmo diários.
- 3) Identifica formas mais eficazes de aplicar os recursos pela empresa
- 4) Identifica possíveis problemas de equilíbrio futuros antes de ocorrerem
- 5) Interage a organização como um todo, coordenando os planos e as atividades de vários segmentos.
- 6) Controla e avalia o desempenho dos encarregados de acordo com as metas e objetivos definidos.

### *2.3.5 Responsabilidade*

A contabilidade por responsabilidade ainda é uma matéria relativamente recente, é apresentada por Horngren et al. (2004) pela idéia básica de que um administrador deve ser responsabilizado somente por aqueles aspectos que pode controlar efetivamente na proporção substancial.

Padoveze (2009) relata que a base para execução da contabilidade por responsabilidade como o conceito de controlabilidade. Em princípio, só devem ser contabilizados como eventos econômicos e elementos patrimoniais para um responsável, desde que ele tenha condições e poderes para tomada de decisão sobre eles.

Esse conceito, na visão de Garrison, Noreen e Brewer (2007), é essencial para qualquer sistema de planejamento e controle de lucro, pois alguém deve ser responsável por cada item de custo para que não ocorra o crescimento incontrolável.

## **3. PROCEDER METODOLÓGICO**

O presente trabalho contém três fases para atingir seus objetivos: (i) a revisão da literatura, com o intuito de apresentar conceitos de sistemas de informação gerencial; (ii) pesquisa de campo realizada com alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, e, por fim, (iii) a análise dos dados coletados nas pesquisas de campo.

A forma de coleta de dados selecionada para esse trabalho acadêmico foi a pesquisa de campo, devido a necessidade de se conhecer as perspectivas de usabilidade dos sistemas apresentados pela contabilidade gerencial na tomada de decisões dentro das empresas. E

assim elaborar uma documentação direta na qual se faz o levantamento de dados, e que compõe-se enfim na observação dos fatos.

Neste trabalho, a pesquisa de campo se deu no âmbito de turmas ministradas pelo Departamento de Contabilidade da UnB. Foram selecionadas turmas nas quais os alunos que já possuísem ou deveriam possuir conhecimentos sobre os sistemas de informações gerenciais implementados nas empresas.

Depois de concluída a coleta de dados por meios das pesquisas de campo realizadas, foi feita a análise dessas informações observando o padrão de conhecimento e interesse dos alunos sobre a importância das técnicas de Contabilidade Gerencial.

#### 4. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO

A amostra caracteriza-se por ter sido aplicada, em sua maioria (95%) para alunos do curso de graduação em Ciências Contábeis. Houve um equilíbrio no gênero dos alunos, 53% mulheres, 46% homens. A idade dos respondentes concentra-se na faixa entre 19 e 22 anos.

**Tabela 01 - Curso**

Curso	Quantidade	Porcentagem
Ciências Contábeis	158	95,18%
Administração	7	4,22%
Economia	1	0,60%
Total	166	100%

Fonte: elaboração própria

**Tabela 02 - Gênero**

Gênero	Quantidade	Porcentagem
Masculino	77	46,39%
Feminino	89	53,61%
Total	166	100%

Fonte: elaboração própria

**Tabela 03 - Idade**

Idade	Quantidade	Porcentagem
18	13	7,83%
19	19	11,45%
20	52	31,33%
21	36	21,69%



22	18	10,84%
23	10	6,02%
24	9	5,42%
25	2	1,20%
26	3	1,82%
27	2	1,20%
32	1	0,60%
48	1	0,60%
Total	166	100%

Fonte: elaboração própria

**Tabela 04 – Semestre**

Semestre	Quantidade	Porcentagem
2º	44	26,51%
6º	82	49,40%
7º	40	24,09%
Total	166	100%

Fonte: elaboração própria

#### **4.1 Importância e utilização**

O objetivo principal da pesquisa foi verificar e analisar a importância e a utilização das informações geradas pela Contabilidade Gerencial no auxílio das tomadas de decisões das empresas. A pesquisa exploratória demonstrou que 94% dos respondentes afirmaram ter conhecimento sobre Contabilidade Gerencial. Observa-se que 85% da amostra respondeu que esta área da contabilidade é fundamental para gestão e tomadas de decisão em qualquer empresa.

Contrastando com o dado apresentado anteriormente, mais da metade dos entrevistados (54%) acreditam que boa parte das organizações não utilizam das técnicas proporcionadas pela contabilidade gerencial.

**Tabela 05**

**Item 01: Tem conhecimento do que é Contabilidade Gerencial?**

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Sim	156	93,98%
Não	10	6,02%
Total	166	100%

Fonte: elaboração própria

**Tabela 06**

**Item 02: A Contabilidade Gerencial é fundamental para gestão e tomadas de decisão em qualquer empresa?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	142	85,54%
Não	0	0%
Em Parte	14	8,44%
Não tem conhecimento	10	6,02%
Total	166	100%

Fonte: elaboração própria

**Tabela 07**

**Item 03: As empresas utilizam as técnicas proporcionadas pela Contabilidade Gerencial em seus negócios?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	58	34,94%
Não	8	4,82%
Em Parte	90	54,22%
Não tem conhecimento	10	6,02%
Total	166	100%

Fonte: elaboração própria

## **4.2 Ferramentas da Contabilidade Gerencial**

Após revisão da literatura constatou-se que as ferramentas de Contabilidade Gerencial mais abrangidas pelos livros, artigos e periódicos e que foram relatados no referencial teórico são a Relação de Custo, Volume e Lucro e elaboração de Orçamentos.

Para 69,88% dos respondentes a ferramenta Orçamento é a mais utilizada pelas empresas em seus negócios.

E o segundo item mais assinalado foi a análise CVL, indicada por 38,55% dos alunos, seguida da análise da DRE, 36,75%.

Observa-se que elaboração de Orçamentos por ser uma boa maneira de criar planejamentos e manter controle sobre as atividades, pode envolver vários tipos de atividades dentro da empresa, como planejamento de lucro que foi outra ferramenta escolhida por 28,92% da amostra.

**Tabela 08**

**Item 04: Quais das ferramentas de Contabilidade Gerencial apresentadas abaixo são mais utilizadas por empresas?**

<b>Ferramentas</b>	<b>Quantidade de vezes assinalados</b>	<b>Porcentagem do total</b>
Orçamento	116	69,88%
Análise CVL	64	38,55%
Análise DRE	61	36,75%
Planejamento Tributário	50	30,12%

Planejamento de Lucro	48	28,92%
Margem de Contribuição	44	26,51%
Alavancagem Operacional	38	22,89%
Ponto de Equilíbrio	32	19,28%
Margem de Segurança	14	8,43%
Não tem conhecimento	10	6,02%

Fonte: elaboração própria

### 4.3 Periodicidade

Outro aspecto analisado foi a periodicidade que as práticas e análises da Contabilidade Gerencial devem ser feitas. Por ser uma matéria que não é fortemente regulamentada fica a cargo de cada organização e seus gestores administrar qual é o melhor período para ser feita.

Observou-se que a Contabilidade Gerencial dá ênfase ao desempenho de unidades de negócio, fornecendo informações oportunas e frequentes e que os relatórios são preparados na medida da necessidade e com a finalidade de estudar problemas específicos.

E não necessariamente precisa ser feito para obedecer uma certa periodicidade de exigência legal. Sendo assim, 60,84% dos entrevistados reconhecem que essas ferramentas devem ser utilizadas pelo menos uma vez ao mês e outros 11,45% que devem ser feitos até mesmo diariamente. Apenas 7,23% pensam que a periodicidade deva ser realizada de forma anual.

**Tabela 09**

**Item 05: Caso as empresas utilizem ferramentas gerenciais, qual deve ser a periodicidade?**

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Mensal	101	60,84%
Semestral	34	20,48%
Diário	19	11,45%
Anual	12	7,23%
Total	166	100%

Fonte: Elaboração própria

### 4.4 Fatores motivadores

O principal motivo para uso das ferramentas gerenciais apontado pelos alunos pesquisados em empresa é o Gerenciamento de Custos (75,3%) A correta gestão de custos com análise de cada direcionador, proporciona à empresa uma melhor possibilidade de planejar eventos para o futuro, visto que estes estão associados a elaboração orçamentária.

Esse gerenciamento de custeio é uma boa forma que a empresa pode efetivar informações que auxiliem na tomada de decisões.

Outro motivo apontado pelos entrevistados, com 53%, foi o de se manter competitivo no mercado. O quesito demonstra a possibilidade dos alunos vislumbrarem que a contabilidade gerencial pode trazer melhoras e lucro maiores para as empresas e com isso aumentar sua competitividade no mercado, e em um mercado cada vez mais competitivo, a busca por diferenciação ou redução de custos torna-se premissa para continuidade e desenvolvimento da empresa.

O controle de desempenho também foi apontado como um dos motivos de se utilizar do gerenciamento contábil por 48,19% da amostra.

**Tabela 10**  
**Item 06: Para as empresas que utilizam ferramentas gerenciais, quais seriam os principais fatores que motivam sua realização?**

<b>Fatores</b>	<b>Quantidade de vezes Assinalados</b>	<b>Porcentagem</b>
Gerenciamento de Custos	125	75,30%
Competitividade	88	53,01%
Controle de Desempenho	80	48,19%
Planejamento de Orçamentos	71	42,77%
Planejamento de Lucro	36	21,69%
Precificação de Produtos	32	19,28%
Estruturação Organizacional	29	17,47%

**Fonte:** Elaboração própria

#### **4.5 Fatores desencorajadores**

Na gestão empresarial, a geração de informações demanda tempo e dinheiro, e dependendo do tipo de mecanismo utilizado, os custos com a coleta de dados podem superar os benefícios esperados do uso da informação. O Custo Elevado da informação foi apontado, por 67% dos respondentes, como fator principal para a não utilização das ferramentas gerenciais.

Outros dois motivos para a não utilização das ferramentas gerenciais que foram assinalados por mais da metade da amostra foram a Não Obrigatoriedade e a Falta de mão de obra qualificada para elaboração dos procedimentos, 62,65% e 54,82% respectivamente. Observa-se que dentro da própria empresa, a possibilidade dos administradores terem que alocar altos recursos e ciclos de trabalho da gerência em uma atividade facultativa, acaba por se tornar, em alguns momentos, algo desmotivador e dispensável.

**Tabela 11**

**Item 07: Para as empresas que NÃO utilizam dessas ferramentas, quais seriam os principais fatores que desencorajam a utilização?**

<b>Fatores</b>	<b>Quantidade de vezes Assinaladas</b>	<b>Porcentagem</b>
Custo Elevado	112	67,47%
Não Obrigatoriedade	104	62,65%
Falta de Mão de Obra Qualificada	91	54,82%
Tempo para Elaboração	77	46,39%
Pouca Ênfase Financeira	16	9,64%
Baixa Relevância dos Dados	12	7,23%

**Fonte:** Elaboração própria

#### **4.6 Diferenciações entre Contabilidade Gerencial e Financeira**

Dentre os fatores que distinguem a Contabilidade Financeira da Contabilidade Gerencial, 58,43% da amostra indicam o tipo de usuário da informação como principal item. Para 39,16% dos respondentes a ênfase no futuro também é um fator de distinção, assim como a não obrigatoriedade com 26,5%.

**Tabela 12**

**Item 08: Quais dos seguintes pontos da Contabilidade Gerencial, que se diferencia da Contabilidade Financeira, são mais importantes?**

<b>Fatores</b>	<b>Quantidades de vezes Assinaladas</b>	<b>Porcentagem</b>
Usuários das Informações	97	58,43%
Ênfase no Futuro	65	39,16%
Não Obrigatoriedade	44	26,50%
Relevância dos Dados	42	25,30%
Não Obediência dos Princípios Contábeis Aceitos (GAAP)	23	13,86%
Menor Exigência de Precisão dos Valores e Dados	16	9,64%
Não tem conhecimento	22	13,25%

**Fonte:** elaboração própria

#### **4.7 Visão de mercado**

De acordo com o estudo realizado, as informações prestadas pela contabilidade gerencial tornaram-se instrumentos para a tomada de decisão, pois elas atendem as necessidades dos gestores, instruindo as melhores alternativas a serem adotadas pelos administradores. No item 02 (Tabela 06), 85,54% da amostra concordaram que a Contabilidade Gerencial é fundamental para gestão e tomadas de decisão em qualquer empresa, porém, somente 10,84% acreditam que as empresas a elabora de forma

indispensável como é ministrada nos cursos de graduação. Observou-se, ainda, que 43,38% dos entrevistados acham que algumas organizações a fazem de forma essencial e 32,53% não realizam essas práticas de modo substancial.

Quando a amostra foi questionada se consideram a Contabilidade Gerencial indispensável e se utilizariam em suas empresas, a resposta foi contraditória, pois 86,75% responderam que consideram indispensável e fundamental o uso e que realizariam tais ferramentas para tomada de decisão em suas empresas, ou seja, parte dos alunos pensam que as organizações atuantes no mercado não adotam esse sistema de informação, mas que em suas próprias companhias a fariam de modo crucial.

**Tabela 13**

**Item 09: Na sua opinião, empresas realmente elaboram a Contabilidade Gerencial, de forma indispensável como é ministrada nos cursos de graduação?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	18	10,84%
Não	54	32,53%
Em Parte	72	43,38%
Não tem conhecimento	22	13,25%
Total	166	100%

Fonte: elaboração própria

**Tabela 14**

**Item 10: Você considera a Contabilidade Gerencial indispensável e utilizaria na sua empresa?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	144	86,75%
Não	0	0%
Em Parte	15	9,04%
Não tem conhecimento	7	4,21%
Total	166	100%

Fonte: Elaboração própria

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com a pesquisa, ficou clara a preocupação dos alunos com as informações geradas pela Contabilidade Gerencial, demonstrando sua importância para a tomada de decisões para as empresas e que estes são favoráveis de aplicar essas análises em suas próprias empresas.

Como o aspecto principal do estudo foi analisar e abordar essa importância da contabilidade gerencial como ferramenta para geração de informações de uso interno nas organizações e determinar qual é a visão dos alunos da Universidade de Brasília sobre a utilização destes dados, notou-se grande reconhecimento por parte dos respondentes de como tais análises e instrumentos devem ser apreciados e utilizados nas companhias.

A pesquisa apontou que os alunos que formaram a amostra valorizam as informações gerenciais para a tomada de decisão e acreditam que a sua usabilidade nas empresas é de grande importância. 85% da amostra responderam que é fundamental a contabilidade na forma gerencial nas empresas, mas somente 34% dos respondentes, um número um pouco abaixo do esperado, acreditam que as organizações utilizam essas técnicas proporcionadas pela contabilidade gerencial.

As principais ferramentas apontadas pela pesquisa foram o uso de Orçamentos e a análise CVL, respectivamente com 69% e 38% das respostas. Essas técnicas foram encontradas durante a pesquisa bibliográfica, comprovando a valorização dos alunos. Destaca-se, ainda, que a utilização da contabilidade gerencial se mostrou frequente e oportuna. Foi identificado que, apesar da não exigência legal, 60% dos entrevistados certificam que essas ferramentas e informações devem ser geradas e utilizadas mensalmente.

Porém, os estudantes acreditam que muitas organizações não utilizam desses mecanismos por alguns motivos desencorajadores, como por exemplo seu custo elevado e a sua não obrigatoriedade legal, conforme foi apontado por mais de 60% dos respondentes. Não obstante, os estudantes percebem que há mais benefícios do que dificuldades em sua utilização.

A capacidade de gerenciar o custeio da empresa foi encontrada como principal motivo para sua realização, com 75% de apontamento. Os entrevistados entendem que pode ser uma forma para encontrar boas informações em como reduzir ou diferenciar os custos e para tanto se manter competitivo no mercado.

Outro fator que marca a Contabilidade Gerencial são as diferenciações com a Contabilidade Financeira. A causa que foi marcada como a que mais distingue uma área da outra foi o tipo de usuário da informação (58%). Na área Gerencial fazem uso preferencialmente os agentes internos da organização e na Financeira são manipuladas também por agentes externos. Outro ponto importante de particularização identificado foi a não obrigatoriedade exercida sobre o campo de estudo gerencial. 26,5% dos alunos acreditam que esse é um fator marcante de discriminação neste âmbito administrativo.

Na parte final da pesquisa foi capaz de verificar qual é a perspectiva dos alunos sobre a matéria e se as empresas realmente elaboram de forma indispensável a Contabilidade Gerencial da maneira como é ministrada nos cursos de graduação. Observou-se que uma pequena parcela, apenas 10%, acredita que as organizações executam desta forma. Outra parte dos entrevistados, 32%, confia que as empresas não fazem uso dessas práticas na condição essencial. Contudo, na questão que busca mensurar se os estudantes consideram a Contabilidade Gerencial indispensável e se utilizariam em suas empresas, o resultado foi como esperado, pois 86,75% crêem que tais informações, análise e técnicas são indispensáveis e fundamentais para tomada de decisão em suas empresas.

O trabalho buscou capturar a visão do corpo discente sobre o tema em estudo, ficando demonstrado o reconhecimento dos alunos sobre a importância da Contabilidade Gerencial como instrumento de geração de informações para auxiliar os gestores das organizações e sobre a sua usabilidade perante o mercado, alcançando, assim, os objetivos pretendidos.

Por fim, em se tratando de tema extenso, é primordial a continuação de questionamentos e pesquisas na área com a finalidade de melhorar o conhecimento sobre a importância da contabilidade gerencial no processo para tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia de pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Abrão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HORNGREN, Charles T.; SUDEN, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.



- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica Fácil**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Andre O. D. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**

Caro respondente,

Esse questionário visa verificar a opinião dos alunos da Universidade de Brasília sobre a importância e utilização de técnicas de Contabilidade Gerencial em empresas. O questionário tem fins de pesquisa exploratória que auxiliaram na elaboração do trabalho de conclusão de curso e as respostas aqui obtidas serão utilizadas única e exclusivamente para este fim.

**Curso:** \_\_\_\_\_ **Semestre:** \_\_\_\_\_

**Gênero:** ( ) M ( ) F **Idade:** \_\_\_\_\_

- 1) Tem conhecimento do que é Contabilidade Gerencial?  
( ) Sim ( ) Não
- 2) A Contabilidade Gerencial é fundamental para gestão e tomadas de decisão em qualquer empresa?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte. ( ) Não tenho conhecimento.
- 3) As empresas utilizam as técnicas proporcionadas pela Contabilidade Gerencial em seus negócios?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte ( ) Não tenho conhecimento.
- 4) Quais das ferramentas de Contabilidade Gerencial apresentadas abaixo são mais utilizadas por empresas? Marque, no máximo, três dentre as alternativas abaixo.  
( ) Orçamento  
( ) Planejamento de lucro  
( ) Planejamento tributário  
( ) Técnicas de análise de custo, volume e lucro  
( ) Análise de demonstrações de resultado (DRE)  
( ) Índice de margem de contribuição  
( ) Análise do ponto de equilíbrio  
( ) Análise da margem de segurança  
( ) Análise da alavancagem operacional  
( ) Não conheço as ferramentas apresentadas.
- 5) Caso as empresas utilizem ferramentas gerenciais, qual deve ser a periodicidade?  
( ) Diário ( ) Mensal  
( ) Semestral ( ) Anual
- 6) Para as empresas que utilizam ferramentas gerenciais, quais seriam os principais fatores que motivam sua realização? Marque, no máximo, três dentre as alternativas abaixo.  
( ) Melhor competitividade no mercado  
( ) Precificação de produtos

- ☐ Gerenciamento de custos
  - ☐ Planejamento de orçamentos
  - ☐ Planejamento de lucro
  - ☐ Controle de desempenho
  - ☐ Estruturação organizacional
- 7) Para as empresas que NÃO utilizam dessas ferramentas, quais seriam os principais fatores que desencorajam a utilização? Marque, no máximo, três dentre as alternativas abaixo.
- ☐ Custo elevado
  - ☐ Não obrigatoriedade
  - ☐ Tempo para elaboração
  - ☐ Baixa relevância dos dados
  - ☐ Pouca ênfase financeira
  - ☐ Falta de mão de obra qualificada para elaboração
- 8) Quais dos seguintes pontos da Contabilidade Gerencial, que se diferencia da Contabilidade Financeira, são mais importantes? Marque, no máximo, duas alternativas.
- ☐ Os usuários das informações
  - ☐ Ênfase no futuro
  - ☐ Relevância dos dados
  - ☐ Menor exigência de precisão dos valores e dados
  - ☐ Não obediência dos princípios contábeis aceitos (GAAP)
  - ☐ Não obrigatoriedade
  - ☐ Não tenho conhecimento sobre o assunto.
- 9) Na sua opinião, empresas realmente elaboram a Contabilidade Gerencial, de forma indispensável como é ministrada nos cursos de graduação?
- ☐ Sim      ☐ Não      ☐ Em parte.      ☐ Não tenho conhecimento.
- 10) Você considera a Contabilidade Gerencial indispensável e utilizaria na sua empresa?
- ☐ Sim      ☐ Não      ☐ Em parte.      ☐ Não tenho conhecimento.

Obrigado pela participação!